مقـــــــــــــــــــــدمـــــــــــــــــة

- اهمية الادارة The Importance of Management

من سمات الحياة البشرية في سهولتها و في تعقدها و في بدائيتها و في تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الانسان نظرا لطاقاته و امكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين افراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء ، و كان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف امورها ، و توزيع الاعمال بين افرادها، و حل النزاع ، و اتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، و هو بذلك يمارس شكلا من اشكال الادارة[1].

فالانسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لانه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلا عن الناس، فالادارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة و الفرد نحو اهدافها، و كذلك مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها فتطبيق الادارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة او صغيرة ،تجارية او صناعية رياضية او عسكرية.

و على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون ادارة فعالة الا ان هذا لا يعني ان التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الادارة.

- اهمية الادارة في المجتمع
The Importance of Management for the society

يعود تقدم الامم الى الادارة الموجودة فيها، فالادارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن ان يقال : ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لاهدافها لا يمكن ان تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساسا على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما ان نجاح المشروعات و تحقيقها لاهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، و من هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الادارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة . [٢]

---

[1]- احمد العبدالعزيز النعيم مبادئ الادارة ص ١٦

[2]- علي السلمي و اخرون اساسيات الادارة ص ٤٨-٤٩

- <u>تعريف الادارة Defining Management</u>

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ ، ان فن الادارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها . اما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الادارة العامة و الصناعية بقوله (يقصد بالادارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و اصدار الاوامرو الرقابة) .

واما تعريف كونتز و اودانول (فان الادرة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين) ، و بالنسبة ل تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تادية الوظيفة . اما جلوفر فيقول بانها القوة المفكرة التي تملك و تصف و تخطط و تحفز و تقيم و تراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية و المادية اللازمة لهدف محدد و معروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الادارة على انها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول الى الهدف بكفاية و فعالية. و اذا اردنا التوضيح اكثر لعناصر تعريف الادارة فان:

- الادارة عملية: اي تعبير عن تفاعل النظام الاداري ، و يعني البيئة الخارجية و الداخلية و الموارد البشرية و المادية الا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
- الادارة عملية مستمرة: تاتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع و الخدمات و لان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، و لكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المؤسسة.
- الادارة عملية اجتماعية: اي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- الموارد التي تتعامل معها الادارة: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام و الالات و الاموال.
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
- التنظيم: كيفية توزيع المسئوليات و النهمات على الافراد العاملين في المؤسسة.
- التوجيه: ارشاد انشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- الرقابة: التاكد من ان التنفيذ يسيرعلى اساس الخطة. الموضوعة، و اذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- الهدف: الغاية المطلوب الوصول اليها.
- الكفاية: الوصول الى الهدف باقل جهد و اقل تكلفة و اسرع وقت.
- الفاعلية: الوصول الى افضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة او خدمة.

- <u>الادارة فن ام علم *Management Science or Art*</u>

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة الادارة ، اهي علم ام فن ام علم و فن معا؟

الادارة علم: يعني انـا تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل الى نتائج يمكن تعميمها.

الادارة علم : اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.

الادارة فن: اى ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله ، و تعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الاهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقة . ففن الادرة هو القدرة على تطبيق الادارة في الـالات المختلفة.

الادارة فن و علم معا: من كل ما سبق يمكنن القول بان الادارة فن و علم معا، فالاداري يجب ان يعتمد على الكتب و النظريات الادارية بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

<u>الصفات الادارية التي يجب ان يتمتع بـا الاداري:</u>

- الامانة و العدل و الاخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، اي ان يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية اي ان يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الاخرى.
- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الادارة و العلوم الاخرى

- <u>الادارة و علم الاقتصاد Management and Economic</u>

ان هدف علم الاقتصاد هو استغلال الاموارد البشرية و المادية باقصى درجة لاشباع الحاجات الانسانية و هذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الامثل للموارد . فلا بد للاداري ان يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

- <u>الادارة و علم الاجتماع Management and Sociology</u>

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشاتـا و تطورها و تكوينها و تطور العلاقات فيها، فمن الضروري ان يلم الاداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا و دراسة علم الاجتماع تساعد في ادارتـا و التعامل مع الـموعات الموجودة فيها. كما بساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود و الاحترام بين الجميع.

- Management an d Psychology الادارة و علم النفس

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الاداري دراسة هذا الغلم ليستطيع ان يحفز و يشجع و يدفع و يتعامل مع العاملين و المتعاملين مع المشروع . و ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

- الادارة والعلوم الطبيعية و الرياضية

Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء و الكيمياء و الاحصاء و الرياضيات و من مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية و علم الادارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research و هو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء و نظرية الاحتمالات و النماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة .

كما ينبغي ان يلم الاداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية و بعلم السياسة و علم الاخلاق و التاريخ و الجغرافيا لتسيير امور المؤسسة.

principles of Management مبادئ الادارة

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ و اسس للادارة و ان كان من اهمها :

المدرسة الكلاسيكية في الادارة The Classical School

تشمل المدرسة الكلاسيكية :

- الادارة العلمية Scientific Management
- البيروقراطية Bureaucracy

Scientific Management الادارة العلمية

من اشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور(Fedriek Tylor),و هنري فايول (Henri Fayol) و هنري غانت (Henri Gant) و فرانك و ليليان جلبرت(Frank &Lilian Gilbereth) و اوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) و موني و رايلي (Moony & Railey) و ليندول اورويك (Lyndall urwick).

- مبادئ تايلور Taylors Principles

١. احلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير و التخمين .
٢. اختيار العاملين و تدريبهم بصورة علمية صحيحة.
٣. تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من الا اع.
٤. تقسيم عادل للعمل بين الادارة و العمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط و تنظيم العمل.
٥. فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

- الانتقادات التي وجهت الى تايلور:

ان افكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للاسباب الاتية :
١. عدها الكثيرين انا تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الالة، و بالتالي تقل اهمية العامل داخل المؤسسة.
٢. اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)
٣. ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين و اصحاب العمل.
٤. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ و تغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
٥. عارضها اصحاب المصانع الذين خيل اليهم انا تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونا.
٦. لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانا تطرح افكار و طرق جديدة في الادارة لم يعتد عليها اصحاب المصانع ، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابته غير قابلة للتغيير.

- مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة ، و قد قام فايول بتقسيم انشطة المؤسسة في كتابه (الادارة العامة و الصناعية)[3] الى ست مجموعات:-
١. نشاطات فنية Technical Activities الانتاج و التصنيع.
٢. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
٣. نشاطات مالية Financial Activities البحث و الاستخدام الامثل لراس المال.
٤. نشاطات الوقاية و الضمان Security Activities حماية الممتلكات و الاشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

[3]- سيد الهواري مبادئ الادارة و الاسس العلمية ص ٦٠٠-٦٠٧

٥. نشاطات محاسبية Accounting Activities و تشمل تسجيل الحسابات و اعداد الميزانية و معرفة التكاليف و عمل الاحصاءات.
٦. نشاطات ادارية Management Activities التخطيط و التنظيم واصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة .

و قد ركز فايول على النشاط الاداري ، و بين ان اهمية النشاط الاداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه ميز عن باقي الانشطة الاخرى . و قد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة و هي:

١. الصفات الادارية .
٢. المبادئ العامة للادارة.
٣. عناصر الادارة.

الصفات الادارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

١. صفات جسمانية : الصحة و القوة و النشاط.
٢. صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب و التحصيل و حسن التصرف و الحكم على الاشياء.
٣. صفات خلقية: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسئولية ، الولاء و الابتكار و المهابة.
٤. الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
٥. صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
٦. صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشا نتيجة مزاولة العمل.

٧. مبادئ الادارة عند فايول

١. مبدا تقسيم العمل Division of Work

و هو المبدا الذي يترتب عليه التخصص، و الذي عده الاقتصاديون عاملا اساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

٢. السلطة و المسئولية Authority and Responsibility

و هنا تكون السلطة و المسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تنبع السلطة و تنبثق عنها . و السلطة هي مزيج من السلطةالرسمية المستمدة من مر كز المدير، و السلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة و و القيم الخلقية.

٣. النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات و النظم و عدم الاخلال بالاوامر، و هذا المبدا يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية .

٤. وحدة اصدار الاوامر Unity of Command

و هنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات و الاوامر مع بعضها بعضا.

٥. مبدا وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدا فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد، و يختلف هذا المبدا عن مبدا وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة و انشطتها في حين ينطبق مبدا اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

6. مبدا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

اى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧. مبدا المكافاة و التعويض Remuneration of Personal

اي تعويض الافراد تعويضا عادلا سواء في اجورهم ، او باستخدام المكافات ، او في تقسيم الارباح . هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين و اصحاب العمل.

٨. مبدا المركزية Centralization

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

٩. مبدا تدرج السلطة Scalar Chain

اي تسلسل السطة من اعلى الرتب الى ادناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري ، و هذا امر ضروري لتامين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

١٠. مبدا الترتيب و النظام Order

اي ان يكون هناك مكان معين لك لشئ او مكان معين لكل شخص كما يجب ان يكون كل شئ و كل شخص في مكانه الخاص به.

١١. مبدا المساواة Equity

اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

١٢. مبدا الاستقرار في العمل Stability of Tenure

و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد و الوقت و المال.

١٣. مبدا المبادرة Initiative

على الرؤساء ايجاد مبدا المبادرة و الابتكار بين مرؤوسيهم ، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد و الابتكار.

١٤. التعاون Cooperation

و يعني ضرورة العمل بروح و بشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الادارة عند فايول Elements of Administration

من اهم ما كتب فايول : (عناصر الادارة) و عدها وظائف الادارة ، و يرى فايول ان عناصر الادارة خمسة[٤] :

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organization
٣. اصدار الاوامر Command
٤. التنسيق Coordination
٥. الرقابة Control

و يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، اي خطة العمل، تحديد الوقت . و النتائج المرجوة ، و الطريق الذي يجب ان يتبع ، و خطوات العمل و طرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به،

---

[4] Management 101: The Five Function

وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. التخطيط الاستراتيجي :يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
٢. التخطيط التكتيكي :يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
٣. التخطيط التنفيذي :يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

- ### التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
٣. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنا تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

- التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

- خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية :تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة :تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة :تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة :اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة :تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

- الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. توضيح بيئة العمل :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
٢. تنسيق بيئة العمل :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .
٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

و يضيف "بلنكت" و "اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقّيد العلاقات المعمول با الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على أنا عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإناء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي.

<u>مهام التوظيف الثمانية:</u>

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

١. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
٢. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين :في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتا. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا :الاختيار :بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تنطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب :يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إناء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنا التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. و إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرارحول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرا ر على المهمة .

٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .
٤. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

و فيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلى.

مقترحات حول عملية التوجيه[5]:

١. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. وو محاولة تركيز اهتمام المدير –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .
٢. عدم اللجوءالى الأساليب الخشنة. و ذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية .
٣. الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للافكار! كما يجب ايضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
٤. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وأعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. و اعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله .
٥. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. و أعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
٦. عدم اعطاء الكثير من الأوامر .المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبرفيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة .و الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .
٧. أعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

---

[5] من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

٨. الانتباه للتعليمات المتضاربة .و التأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات الماورة و يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
٩. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. و التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد اكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
١٠. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. و محاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
١١. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب" التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنّية بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالّتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملّية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسّية تطّبق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم با ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. إعداد معايير الأداء :المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعّية، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العملّيات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أّيا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المموعتين: المعايير الإدارّية أو المعايير الّتقنّية. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

أ - المعايير الإدارّية :تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسّية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعّبر المقاييس الإدارّية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنّية :يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعملّيات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنّية من مصادر داخلّية وخارجّية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصّنعين لمعدّاتم.

٢. متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .
٣. قياس الأداء :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .
٤. تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بّينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخّية جدا أو صارمة جدا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمّية الواجب اتخاذها .

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الادارية

Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل و ذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الادجارية التي تواجه العمل و قد تم التعرف على بعض المشاكل و هي كما يلي:

اولا:

. أفكار لتحسين أداء المؤسسة :

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات اصبح بالامكان الاشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة .

١,١ إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي " أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning
والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا". وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة . فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي (self sustaining circuit) منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة . ومثل هذه العوامل التي منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا" أن تحدث التغيير . ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة في الدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة . إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها . وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها . وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية .

و من اهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي Organizational size
- التقنية Technology
- انسيابية العمل Work flow
- شروط العمل Work conditions
- أسلوب القيادة Leadership style
- البيئة التقنية Technological environment
- الشروط والأحوال الاجتماعية - الثقافية Socio - cultural conditions
- السوق Market

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها . لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لاتتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

٢,١ والمفهوم الثاني هو التدريب الاداري . فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمدراء . وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن . ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها - لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي . وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء . ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

٣,١ والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنويا" . وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقاريرالاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير . وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليللآ أو معدوما". ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل - بدلا" من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته - وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها . ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

٤,١ والتعليق الأخيريخص تقييم الأداء . وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين . والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الادارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا" ماتعطى وزنا" أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالاضافة الى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعيارالذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا" ما يكون صغيرا" أو معدوما" .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لايبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

٢. أسس الوسيلة (الأداة)المقترحة :

Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هووسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة الأهداف (MBO) Management By Objective والاستشارة حول العملية

.(Process consultation)

وبما أن الخطة النموذجية الشاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الادارة الموصى بها في نهاية هذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه .

١,٢ التطوير التنظيمي (O D) Organizational development :

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد هذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات :

أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لادخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .

ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .

ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثيرالتنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع . كما يتضمن

جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية .

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد . وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير . وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول . إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

٢,٢ الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دورا" جديدا" للمستشارين والخبراء. إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر . إذن فالمستشار لايقدم حلولا" جاهزة للمشاكل . ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشار العملية (The process consultant) أقل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما" للتسهيلات. فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالاليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها . ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية . واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد .

ويكون اهتمام المستشار التقليدي عادة هو إيصال معلوماته للمؤسسة ، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو ايصال مهاراته وقيمه لها .

٣,٢ الادارة بواسطة الأهداف Management By Objectives (MBO) :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبيرعن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا" فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئا" ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الادارة بواسطة الأهداف (MBO) سبعة مركبات (عناصر) مألوفة وشائعة في جميع برامج الـ MBO الناجحة وهي :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق واحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

ويكون التركيز الأكبر لـ MBO عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشرا" مشتركا" للأهداف وتطويرا" لخطط العمل من أجل تحقيقها . وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعندما

تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح .

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة . وقد تم توجيه الابتكار الخاص لـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك ، المدير التنفيذي وكادره . و/ او العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالانتاج والجودة . بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع Supervisor - subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله .

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا" على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

٣. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الادارة
Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة . والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقا" (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلا" مترابطا" .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنشر على شكل مناهج أودورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات في أمريكا اللاتينية) .

ويهدف هذا الطريق الى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم . ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج الى العناصر التشغيلية التالية :

المحتوى (content) : مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسؤولة

البيئة (environment) : قيادات عليا (Top authorities) - مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء - توافق على اتخاذ اجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .

الفسلفة (philosophy) : الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود الى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .

المتطلبات (requirements) :

- تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .

- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة الى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

- المرحلة الأولى :

يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة .
وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .

- المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الادارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية التحسين. وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها .

وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات مختلفة من المؤسسة على وحي ماتم تقريره من قبل الادارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة والدورات التقييمية .

- المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب . وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية . وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .

وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على انتاج المناهج (بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد قدمتتجربتها في التدريب الإداري.

- المرحلة الرابعة :

وتتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لاعلاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

- المرحلة الخامسة :

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب. إذ أنا مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل . وسيعتمد عددها وطول فترتا على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها .

ويمكن تنفيذ هذه المراحل - طبعا" - في آن واحد معا" عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

- مراجعة وتقييم المراحل Review and evaluation of stages :

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها . وهذه الأمور ضرورية أيضا" من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ . ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الادارة في المؤسسة .

والموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدأون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وانجاحها . إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمرين والتدريب. كما يجب ان يتركوا أثرا" لهذه الفهارس اثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الافراد انشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لايبقى هناك عذر ان لا تصبح هذه العملية جزءا طبيعياً من الممارسات الادارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء" وحاجة" لوجود تقنية ادارية محددة من اجل حل مشكلة ما .

ونستطيع ان نرى في الشكل ١ الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الادارة الموصى با للمشاريع التي تشمل كل التجارب والاعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الاخيرة ويظهر الشكل ١ الحاجة لاعداد السلطات العليا التي - بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) - يجب ان تنشىء عملية المرحلة الثانية وان تصونا وتتابعها باستمرار مع توسعاتا ومستجداتا .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي :

- الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :

  - ماهو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
  - الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
  - تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .

- تحديد وتحليل مشاكل الأداء والاسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة) : Interacting , impelling and impeding forces

  - تصنيف وتسجيل المشاكل .
  - تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .

- إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :

  - عصف الأفكار Brainstorming .
  - تحديد البدائل ونتائجها .
  - المنتج الأخير : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .

- الترتيبات من أجل التنفيذ

  - مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المر اجعة .
  - التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .
  - تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).

- انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .

- دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد .

- النظر الى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .

ويمكن للمرحلة الثالثة - التدريب - أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي لـ ITU) ITU (International sharing system للتدريب في مجال الاتصالات . وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وانتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى ، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الاداري (managerial training) .

ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما" في الشكل (١) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .

- التدريب على الادارة أثناء الحياة العملية للكادر المسؤول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع الـ الين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .

ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا الـ الين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .

والمرحلة الرابعة - التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لاعلاقة لها بالتدريب - محددة جدا" بالنسبة لكـل مؤسسة . ومن خلال إمضاء أربع سـنوات في زيارة مؤسسات الاتـصـالات فـي المنطقة الأمريكية أصبـح مـن الممـكن تحـديـد مشـاكـل الـمعـلومـات

(information problems) في كل حالة من الحالات . فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية ، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا" وبوضوح ،أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـ (Telecomunicaçoes Brasileiras SA) TELEBRAS في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات. ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بكاملها ،ليس فقط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا" بمظاهرها وأمورها الإدارية . وتستمر سلطاتنا - رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة .

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات (Digital electronics and processors) قد أقامت ثورة وتغييرا" جذريا" في كل مظاهر المعارف الانسانية . ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا" مرنة بشكل كافي لادخال التجديد في خدماتنا وإداراتنا . وفي هذا الزمن العصيب المعقد لايستمر إلا الأكفاء ولايمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جدا" إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ اي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه الى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب واكمال القياسات
الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل . كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

٤. استنتاجات Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة . وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمرمعقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلـ ـول لها بنفسـ ـ ـ ـها .والعملية الموصى با أعلاه مصممـ ـة من أجل توليد وإيجاد هذه الامكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التحصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى مايستطيعون .

المراجع Bibliography :

- دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة (الحكومية) .
United Nations Department of Economic and Social Affairs
قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية .

- هريرا ج . : خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة . . الوثيقة رقم ٣ من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات (سانتياغو - تشيلي- تشرين الثاني ١٩٨٤) .

- برنامج تدريب تنفيذي (TELEBRAS) .

- تدريب المدراء والمديرين .

- خطة تدريب إداري Managerial training plan (كوستاريكا) .

- ورشة عمل تدريب مجموعة المورد (Resource group training workshop) ICE (كستاريكا)
الاجتماع السادس للمنطقة الأمريكية للتدريب على الاتصالات (تشرين الثاني ١٩٨٥)